



Markus Schmid (Autor)

Unternehmensmarkenstrategie

Markenstrategischer Gestaltungsraum bei der Führung von Unternehmensmarken



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/1491>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentzsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen, Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: info@cuvillier.de, Website: <https://cuvillier.de>

A. Einleitung

Die Markenführung stellt seit jeher eine der zentralen Herausforderungen des Marketings dar. Der Fokus der Markenführung, der sich ursprünglich auf die absatzmarktorientierte Gestaltung und Führung von Produktmarken beschränkte, hat sich dabei in jüngerer Zeit zunehmend auf die Unternehmensmarke erweitert.¹ Die gestiegene Bedeutung der Unternehmensmarke und folglich auch der Unternehmung als Wahrnehmungsobjekt beruht nicht zuletzt auf der zunehmenden Differenzierungsproblematik am Absatzmarkt. Eine Vielzahl von Markenartikelherstellern drängt mit immer ähnlicheren Produkten auf den Markt,² sodass es sich für Unternehmen zunehmend schwieriger gestaltet, anhand von funktionalen Produkteigenschaften Alleinstellungsmerkmale zu kreieren.³

Die Unternehmensmarke bietet dagegen als symbolische Verdichtung der Unternehmensidentität ein vergleichsweise starkes Profilierungspotenzial, da ihr Symbolgehalt – sowohl hinsichtlich emotionaler als auch kognitiver Wahrnehmungseigenschaften – weitaus umfassender und schwerer nachahmbar ist.⁴ Darüber hinaus ist die besondere Bedeutung der Unternehmensmarke auf die Breite ihres Wirkungsbereichs und die damit verbundene herausgehobene unternehmensstrategische Bedeutung zurückzuführen. So kann die Unternehmensmarke nicht nur für Kunden, sondern für eine Vielzahl von Anspruchsgruppen als Wahrnehmungsanker dienen und besitzt dadurch im Vergleich zu Absatzmarken ein weitaus größeres Potenzial für die

¹ Die zunehmende Hinwendung zur Führung von Unternehmensmarken lässt sich einerseits in der Markenforschung allgemein feststellen (vgl. z.B. Meffert, H., Bierwirth, A., 2001; Kernstock, J., Esch, F.-R., Tomczak, T., Langner, T., 2004), andererseits auch anhand der zunehmenden Bedeutung spezifischer Forschungsbereiche wie die Reputationsforschung (vgl. Fombrun, C. J., 1996; Mahon, J. F., 2002; Wiedmann, K.-P., 2004) oder des Bereichs der Corporate Social Responsibility (vgl. z.B. Wood, D. J., 1991; Carroll, A. B., Buchholtz, A. K., 2000, S. 8-13) belegen.

² Der Konsument hat im Durchschnitt mittlerweile jeden Tag 3.000 Markenkontakte (vgl. Turner, S., 1999, S.52). Insofern ist es nicht verwunderlich, dass laut einer Studie der BBDO im Jahr 1999 im Durchschnitt 67 Prozent der Konsumenten Marken als austauschbar erlebten. Vgl. BBDO, 1999.

³ Laut Bruhn ist deshalb die Annahme eines länger dauernden, quasi "angestammten" Wettbewerbsvorteils einer Marke unrealistisch. Vgl. Bruhn, M., 1997, S. 339-357.

⁴ Vgl. Mahon, J. F., 2002, S. 415-445.

Generierung von Wertbeiträgen – beispielsweise gestiegene Mitarbeiterloyalität oder ein Preispremium am Kapitalmarkt.⁵

1. Problemstellung

Trotz der beschriebenen spezifischen Beitragspotenziale der Unternehmensmarke variiert das Ausmaß der Nutzung von Unternehmensmarken in der Praxis beträchtlich. Während viele Unternehmen ihre Unternehmensmarke sehr prominent über alle Anspruchsgruppen hinweg einsetzen, verzichten andere Unternehmen – vornehmlich Konsumgüterhersteller – bei der Markierung ihrer Produkte gänzlich auf den Einsatz des Unternehmensnamens (z.B. Procter & Gamble). Neben diesen diametralen Ausprägungen existieren weitere, nuancierte Gestaltungsvarianten: Beispielsweise nutzt das Unternehmen Henkel seine Unternehmensmarke auf dem Absatzmarkt, stellt jedoch eigenständige Produktmarken in den Vordergrund (z.B. Ponal von Henkel). Der Konzern Deutsche Post Worldnet, der Tochterunternehmen wie DHL oder Postbank unter einem gemeinsamen Dach vereint, ist mit seiner Unternehmensmarke durch die Dienstleistungsmarke Deutsche Post zwar am Absatzmarkt präsent, differenziert durch die Ergänzung des Unternehmensnamens mit dem Zusatz "Worldnet" jedoch bewusst Unternehmens- und Absatzmarkierung. Wie beim Beispiel von Deutsche Post Worldnet geht die Differenzierung der Unternehmensmarke zum Teil auch über das Produktfeld hinaus, sodass bestimmte Teile des Unternehmens mit eigenständigen Marken – sogenannten Unternehmensbereichsmarken oder Divisionsmarken – versehen werden. Für den Fall der weitestgehenden Abgrenzung der Unternehmensmarke steht exemplarisch die Unternehmensmarke Altria Group. Diese bisher weitgehend unbekannte Unternehmensmarke dient als Identifikationsanker ausschließlich für die

⁵ Im engen Sinne sind als Anspruchsgruppen (im anglo-amerikanischen Raum: Stakeholder) alle Gruppen und Individuen zu verstehen, von denen der gesicherte Fortbestand des Unternehmens abhängt, wie etwa Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer, Behörden in Schlüsselfunktionen, Anteilseigner und Finanzinstitute (vgl. Freeman, R. E., Reed, D. L., 1983, S. 91; Oertel, C., 2000, S. 7). Die Präferenzwirkung der Unternehmensmarke wurde vor allem gegenüber den Anspruchsgruppen der Konsumenten, Mitarbeiter und des Kapitalmarkts bereits umfassend thematisiert. Zur Zusammenfassung empirischer Belege für die Wirkung der Unternehmensmarke vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 40-51.

oberste Ebene des Unternehmens Altria Group, während die Unternehmensbereiche unter so bekannten Marken wie z.B. Philip Morris oder Kraft Foods geführt werden.⁶

Die Verwendung der Unternehmensmarke ist traditionell nicht das Ergebnis eines bewusst gesteuerten Managementprozesses, sondern liegt vielmehr in den Ursprüngen des Unternehmens begründet.⁷ In jüngerer Zeit ist die Verwendung der Unternehmensmarke jedoch – nicht zuletzt vor dem Hintergrund der steigenden Dynamik von Unternehmenszukäufen und -zusammenschlüssen – auch zunehmend Gegenstand einer aktiven, zielgerichteten Markierungsentscheidung.⁸ So bietet die mit einem Unternehmenszusammenschluss verbundene Diskontinuität in der Markenführung die Chance für radikale Anpassungen der Markenstrategie, da sich in dieser Situation die Möglichkeit bzw. die Notwendigkeit ergibt, auch den Unternehmensnamen als solches zu ändern und damit die gesamte Markenstrategie zu überdenken.⁹ Damit bieten derartige Diskontinuitäten besonderes Potenzial, die Unternehmensmarke an die immer schneller werdende unternehmerische Transformation (z.B. Neuausrichtung des Produktportfolios bzw. der Zielmärkte) anzupassen.¹⁰

Die Entscheidung über die Nutzung der Unternehmensmarke ist also als bewusst zu gestaltendes Handlungsfeld der Markenführung zu verstehen. Die oben genannten

⁶ Vgl. Meyer, H., 2004, S. 31.

⁷ In der frühen Entwicklungsphase eines Unternehmens wird die Markenstrategie meist in besonderem Maße durch die Persönlichkeit und individuellen Vorstellungen des Firmengründers geprägt, und diese Einflüsse werden entsprechend auch in die folgenden Entwicklungsphasen tradiert (z.B. DaimlerBenz, Procter & Gamble). Vgl. Olins, W., 1989, S. 31 f.

⁸ Als aktuelle Beispiele für die aktive, bewusste Entscheidung über die Verwendung der Unternehmensmarke sind die Unternehmen Allianz und KarstadtQuelle zu nennen. Allianz hat ihren Unternehmensnamen in der jüngsten Zeit mehrfach angepasst (vgl. Allianz Group (2004): Allianz vereinfacht ihre Markenstrategie, <http://www.allianz.com/azcom/dp/cda/0,,565790-49,00.html>, Abruf am 15.11.2006.); KarstadtQuelle hat jüngst angekündigt, seinen Unternehmensnamen an die neue Unternehmenssituation anzupassen (Financial Times Deutschland (2006): Middelhoff gibt KarstadtQuelle neuen Namen, http://www.ftd.de/unternehmen/handel_dienstleister/71114.html, Abruf am 15.11.2006.). Die aktive Entscheidung über die Verwendung der Unternehmensmarken bei Situationen von Unternehmenszusammenschlüssen hat sich entsprechend auch in der Forschung niedergeschlagen; vgl. Wiedmann, K.-P., Meissner, S., Grotheer, A., 2003; Brockdorff, B., 2003; Esch, F.-R., Brockdorff, B., Langner, T., Tomczak, T., 2004.

⁹ Vgl. Aaker, D. A., 2004, S. 286.

¹⁰ Für Beispiele transformationsgetriebener Marken Anpassungen vgl. Klein-Bölting, U., Gürntke, K., 2002, S. 14.

Beispiele veranschaulichen dabei die Weite des Lösungsraums bei der Suche nach der richtigen Verwendung der Unternehmensmarke. Entsprechend vielfältig sind auch mögliche Kriterien für die Strategieentscheidung und entsprechend schwierig gestaltet sich die Identifikation derjenigen Strategie, die ganzheitlich gesehen für das Unternehmen am ehesten vorteilhaft ist.¹¹

Bei Produktmarken orientiert sich die Strategiewahl primär an der Präferenzwirkung der Markenstrategie am Absatzmarkt.¹² Eine derartige Beschränkung wird dem Entscheidungsproblem auf Ebene der Unternehmensmarke schon allein aufgrund der eingangs beschriebenen Vielfalt adressierter Anspruchsgruppen kaum gerecht. So reflektiert die absatzmarktorientierte Betrachtungsweise beispielsweise weder die Auswirkung der Markierungsentscheidung auf die Mitarbeiter des Unternehmens, noch mögliche Effekte auf andere Anspruchsgruppen wie z.B. Kapitalmarktvertreter, Zulieferer oder Medien.¹³ Die folgende Abbildung soll die Vielfalt möglicher Beiträge der Unternehmensmarke zur Steigerung des Unternehmenswerts veranschaulichen:

-
- ¹¹ Laforet/Saunders konnten im Rahmen einer Expertenbefragung die Relevanz von 31 unterschiedlichen Entscheidungskriterien bei der Entscheidung über die Verwendung der Unternehmensmarke nachweisen; vgl. Laforet, S., Saunders, J., 1999, S. 64.
 - ¹² Für Absatzmarktstrategien existieren in der Praxis bereits mehrere etablierte Verfahren zur Bewertung markenstrategischer Optionen, die sich fast ausschließlich an der zielgruppenübergreifenden Optimierung der Präferenzwirkung der Marke am Absatzmarkt orientieren; vgl. zusammenfassend Sattler, H., 2005, S. 33-57.
 - ¹³ Bierwirth unterstreicht die Unzulänglichkeit der absatzmarktbezogenen quantitativen Bewertungsmethoden in der Anwendung für die Unternehmensmarke, indem er die Bedeutung der indirekten Wertbeiträge der Anspruchsgruppen herausstellt, die allesamt nicht monetär quantifiziert werden können (z.B. Mitarbeiterbindung, bessere Lieferbereitschaft); vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 38f.

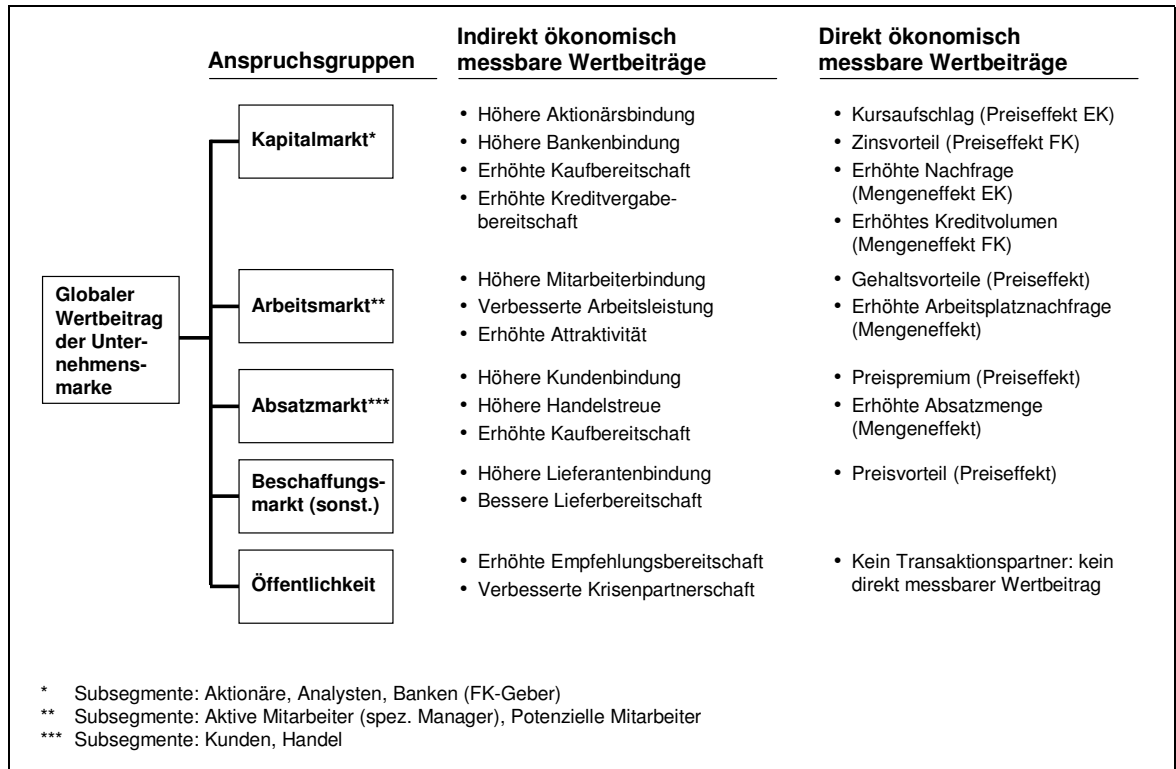


Abb. 1: Anspruchsgruppenspezifische Beiträge zum Markenwert

Quelle: Adaptiert nach Meffert, H., Bierwirth, A., 2001, S. 6.

Angesichts des Fehlens einer dem komplexen Entscheidungsproblem gerecht werden- den Entscheidungslogik ist es nicht verwunderlich, dass die Entscheidung über die Nutzung der Unternehmensmarke teilweise erratisch wirkt.¹⁴ Häufige Strategieänderungen in der Praxis, wie z.B. im Fall der Allianz Gruppe oder der KarstadtQuelle AG, die ihren Unternehmensnamen und damit verbunden ihre Markenstrategie innerhalb weniger Jahre mehrfach angepasst haben, zeigen den Bedarf an einer Orientierungshilfe, die nachhaltigere Entscheidungen ermöglicht.¹⁵

¹⁴ Vgl. Olins, W., 2000, S. 51 f.

¹⁵ Die Unternehmensmarke des Unternehmens Allianz wurde im Rahmen des Zusammenschlusses mit der Dresdner Bank 2001 in Allianz Group geändert. Bereits Ende 2004 fiel die Entscheidung zur alten Markierung ohne Zusatz zurückzukehren. Vgl. Allianz Group (2004): Allianz vereinfacht ihre Markenstrategie, <http://www.allianz.com/azcom/dp/cda/0,,565790-49,00.html>, Abruf am 15.11.2006.. Im Fall der KarstadtQuelle AG besteht der neue Unternehmensname erst seit des Zusammenschlusses der Versand und Warenhausunternehmen, allerdings ist bereits eine erneute Änderung des Unternehmensnamens angekündigt. Vgl. Financial Times Deutschland (2006):

2. Bedeutung der Problemstellung vor dem Hintergrund des Forschungsgegenstandes

Die Entscheidung über die Verwendung der Unternehmensmarke hat weitreichende und im Regelfall schwer revidierbare Folgen. Einerseits bestimmt sie die Reichweite bzw. den Adressatenkreis der Unternehmensmarke und dadurch mittelbar die Bekanntheit der Marke.¹⁶ Der Bekanntheitsgrad der Unternehmensmarke ist wiederum notwendige Bedingung, damit das Unternehmensimage bzw. die Unternehmensreputation wirkungsvoll über alle Anspruchsgruppen hinweg zum Tragen kommt.¹⁷

Zudem ist die Definition des Adressatenkreises der Unternehmensmarke Voraussetzung für eine effektive inhaltliche Ausgestaltung der Unternehmensmarke. So impliziert die undifferenzierte Verwendung der Unternehmensmarke (wie z.B. bei Siemens), dass die Unternehmensmarke gleichzeitig Identifikationsanker für eine Vielzahl von Anspruchsgruppen (z.B. Konsumenten, Mitarbeiter, Anleger) ist. Daraus resultiert ein besonderes Koordinationsproblem, das sich in dieser Form ausschließlich im Zusammenhang mit der Führung von Unternehmensmarken stellt: Einerseits müssen eine Vielzahl von Anspruchsgruppen mit zum Teil stark abweichenden Zielsystemen berücksichtigt werden und andererseits bedarf es einer konsistenten Metapositionierung der Marke gegenüber unterschiedlichen Wettbewerbern auf unterschiedlichen Teilmärkten.¹⁸ Durch die Bestimmung der Verwendung der Unternehmensmarke werden dieses

Middelhoff gibt KarstadtQuelle neuen Namen,
http://www.ftd.de/unternehmen/handel_dienstleister/71114.html, Abruf am 15.11.2006..

- ¹⁶ So ist es nahezu unwahrscheinlich, dass eine Unternehmensmarke, die ausschließlich auf die oberste Ebene der Unternehmung beschränkt ist (z.B. Altria Group), eine ähnliche Markenbekanntheit erzielen wird wie eine Unternehmensmarke, die gleichzeitig als Absatzmarke dient (z.B. Siemens).
- ¹⁷ Das Image der Unternehmung kann als Projektion der Einstellung, die gegenüber einem Unternehmen eingenommen wird, verstanden werden. Vgl. Wiswede, G., 1992, S. 73. Auf die Bedeutung des Images wird im Rahmen der Arbeit noch eingegangen. Die Unternehmensreputation kann als denotativer Bestandteil des Unternehmensimages verstanden werden. Vgl. Nerb, M., 2002, S. 17-21.
- ¹⁸ Die Metapositionierung leitet sich aus den Wettbewerbs- und Ideal-Positionierungen auf den verschiedenen Teilmärkten der Unternehmensmarke (z.B. Absatz-, Arbeits- und Kapitalmarkt) ab; vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 177-181. Den Bedarf einer größtmöglichen, anspruchsrgruppenübergreifenden Konsistenz der Positionierung fordern in diesem Zusammenhang z.B. Abratt, R., 1989, S. 63-76; Dowling, G. R., 1986, S. 109-115. Andere Autoren sehen hingegen zumindest in Maßen Möglichkeiten einer anspruchsrgruppenspezifischen Differenzierung. Vgl. Mejs, M., 2002, S. 20-34; Balmer, J. M. T., van Riel, C. B., 1997, S. 340-355.

Koordinationsproblem und damit die Anforderungen an die inhaltliche Markengestaltung maßgeblich beeinflusst.

Die Entscheidung über die Verwendung der Unternehmensmarke besitzt aber nicht nur im Rahmen der Markenführung große Bedeutung, sondern spielt darüber hinaus auch eine unternehmensstrategische Rolle. Beispielsweise bieten sich bei der Abgrenzung der Unternehmensmarke vom Absatzmarkt strategische Vorteile, da sich besondere Risiken einzelner Geschäftseinheiten vom Unternehmen abtrennen lassen bzw. ein höheres Maß an Flexibilität für die Ausgestaltung der Geschäftseinheiten erwächst.¹⁹

Zusammenfassend lässt sich die Entscheidung über die Verwendung der Unternehmensmarke deshalb als essenziellen Bestandteil der Führung von Unternehmensmarken beschreiben und ist gegenüber anderen Optimierungshebeln der Markenführung (wie z.B. der inhaltlichen Markengestaltung) als vorgelagerte Entscheidung zu verstehen.²⁰

3. Zielsetzung

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, einen Beitrag zur Lösung des im Rahmen der Problemstellung dargelegten Entscheidungsproblems zu leisten. In der Forschung existieren bis dato hauptsächlich qualitative, kontingenztheoretische Überlegungen zur Verwendung der Unternehmensmarke.²¹ Letztere konkretisieren das Entscheidungsproblem zwar insofern, als dass sie anhand theoretischer Überlegungen die Breite möglicher Einflussfaktoren aufzeigen, bieten dem Entscheider in der Praxis jedoch wenig Hilfestellung zur Lösung der inhärenten Zielkonflikte dieses komplexen Problems. Dazu bedürfte es idealerweise ähnlich den vorhandenen absatzmarktorientierten Bewertungsmodellen einer quantitativen, ökonomisch fundierten Entscheidungslogik, um die Vielzahl an Entscheidungskriterien gegeneinander abzuwägen und entsprechend zu priorisieren. Ein derartiger Lösungsansatz – im Sinne eines normativen Entscheidungsmodells – scheint jedoch kaum realisierbar. Denn allein die einheitliche

¹⁹ In Abschnitt B.2.2. wird detailliert auf die unternehmensstrategische Bedeutung des betrachteten Entscheidungsproblems eingegangen.

²⁰ Zu einer ähnlichen Einschätzung kommen Kernstock et al. Vgl. Kernstock, J., Esch, F.-R., Tomczak, T., Langner, T., 2004, S.16 f.

²¹ Vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 143-160; Laforet, S., Saunders, J., 1999, S. 61-66; Aaker, D. A., 2004.

Bewertung markenspezifischer Effekte über die einzelnen Anspruchsgruppen (z.B. Kunden und Mitarbeiter) hinweg gestaltet sich bereits als schwer lösbare Aufgabe; sollen diese Effekte zusätzlich gegenüber möglichen unternehmensstrategischen Entscheidungskriterien wie z.B. Risikowirkung oder Flexibilitätspotenziale quantitativ abgewogen werden, erscheint ein Lösungsmodell dieser Qualität unwahrscheinlich.²²

Nachdem ein auf der objektiven Messung ökonomischer Effekte aufbauender Lösungsansatz kaum realisierbar erscheint, nähert sich die vorliegende Arbeit der Lösung des Entscheidungsproblems, indem sie sich am aggregierten Urteil der Entscheider in der Praxis orientiert. Dazu folgt die Arbeit der Grundhypothese, dass das aggregierte Expertenurteil trotz des begrenzt rationalen Verhaltens der Entscheider eine erste Näherung für die objektive Beurteilung des Entscheidungsproblems darstellt.²³

Die Zielsetzung der Arbeit ist dabei vornehmlich deskriptiv: Die Analyse des Urteils bzw. der Strategiepräferenz der Entscheider soll im ersten Schritt dazu dienen, das praktische Entscheidungsfeld, d.h. die relevanten Handlungsoptionen, theoriegeleitet möglichst umfassend zu beschreiben und anschließend empirisch zu prüfen. Im zweiten Schritt werden die für die Verwendung der Unternehmensmarke relevanten Entscheidungskriterien anhand der Expertenmeinung gegeneinander abgewogen und in ein hierarchisches Kriteriensystem eingeordnet, um die dem Entscheidungsproblem inhärenten Zielkonflikte zu lösen²⁴ und das Entscheidungsproblem auf die wichtigsten Entscheidungstreiber einzuschränken.

²² Die Bewertungsproblematik liegt dabei nicht allein in der Schwierigkeit, die unterschiedlich dimensionierten Zielgrößen miteinander zu vergleichen; so ist vor allem bei den strategischen Zielgrößen die isolierte Messung bereits höchst problematisch. Zur Schwierigkeit der Messung von Flexibilität vgl. Mascarenhas, B., 1985, S. 107-124.

²³ Die Näherung ist eindeutig nur als erste Indikation zu interpretieren. Die Abbildung einer optimalen Lösung anhand des Expertenurteils ist angesichts der begrenzten Rationalität des Verhaltens in der Praxis unrealistisch. Zur Einschränkung des rationalen Entscheidungsverhaltens in der Praxis vgl. Simon, H., 1959, S. 253-283; Brander, S., Kompa, A., Peltzer, U., 1989, S. 155-163; Staehle, W. H., 1999, S. 519.

²⁴ Die Abwägung der Entscheidungskriterien bzw. markenstrategischen Ziele ist nötig, da bestimmte Kriterien bzw. Ziele gegenläufig sind. So ist beispielsweise die undifferenzierte Verwendung der Unternehmensmarke als Absatzmarke unter dem Kriterium der Kosteneffizienz vorteilhaft, die Flexibilität in der Ausgestaltung der Unternehmensmarke durch die Absatzmarkierung jedoch eingeschränkt, und die monolithische Markenarchitektur unter dem Kriterium der Flexibilität somit